



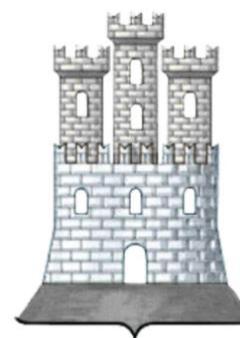
## Matrice dei rischi

---

PROPOSTA DI FINANZA DI PROGETTO

AI SENSI DELL'ARTICOLO 193 DEL D.LGS. 31 MARZO 2023, N. 36

---



CALATIA PUBLICA

RISCOSSIONE

## 1. Premessa

La finanza di progetto ad iniziativa privata di cui all'art. 183, comma 15 del Decreto Legislativo n. 50 del 19.04.2016 ("Codice") rientra nell'ambito dei contratti di partenariato pubblico privato "PPP", definiti dall'art. 3, comma 1, lett. *eee*), e, con specifico riferimento alle concessioni di servizi, (art. 180, co. 8), il legislatore ha stabilito che sia posto a carico esclusivo del concessionario il c.d. rischio operativo di cui all'art. 3, comma 1, lettera *zz*), del codice, da intendersi come la possibilità per l'operatore economico di non riuscire a recuperare, in condizioni operative normali, gli investimenti effettuati e i costi sostenuti per l'operazione.

La seguente "Matrice dei Rischi" è allegata allo Schema di Convenzione, costituendone parte sostanziale integrante; rappresenta un documento di sintesi dell'analisi dei rischi connessi all'intervento che consente all'Amministrazione una maggiore consapevolezza delle criticità che potrebbero emergere nel corso dell'intervento.

Tenuto conto della lunga durata che caratterizza il contratto in esame, il mantenimento del rischio operativo allocato in capo al Concessionario è indispensabile per garantire una corretta gestione della fase di esecuzione del Contratto e l'effettivo e pieno soddisfacimento dei bisogni e degli interessi pubblici che sono alla base dell'affidamento della concessione e della sottoscrizione del contratto di PPP.

## 2. Analisi descrittiva dei principali rischi

### **(i). Il rischio operativo: definizione normativa e valutazione specifica**

Il rischio operativo, si aggiunge all'ordinario rischio imprenditoriale derivante dall'errata valutazione dei costi di realizzazione e gestione del servizio, ed è definito come la possibilità di non riuscire a recuperare gli investimenti effettuati e i costi sostenuti per l'operazione, e, quindi, di subire perdite rilevanti da squilibri che si possono generare sia dal lato della domanda (ad esempio, una domanda di mercato inferiore a quella prevista), sia dal lato dell'offerta (la fornitura dei servizi non è in linea con la domanda di mercato).

In altri termini, la parte di rischio trasferita a carico dell'operatore economico deve comportare una reale esposizione alle fluttuazioni di mercato tale per cui ogni potenziale perdita subita dallo stesso non sia puramente nominale o trascurabile oppure all'incapacità di fornire, con continuità, le prestazioni convenzionali alle condizioni previste nei documenti contrattuali, sopportando in tal caso, le perdite derivanti dalla mancata corresponsione del canone.

**Il rischio operativo è ad esclusivo carico del Concessionario** che si assumerà ogni costo, onere o alea comunque connessi alla progettazione, realizzazione ed attuazione del Progetto, essendo espressamente escluso qualsiasi onere a carico del Comune nel caso di mancato raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi indicati nella Proposta. Il verificarsi di fatti non riconducibili al Concessionario e non relativi a rischi trasferiti allo stesso, che incidono sull'equilibrio del PEF, può comportare la sua revisione da attuare mediante la rideterminazione delle condizioni di equilibrio, secondo il procedimento descritto all'art. 29 dello Schema di Contratto. Il Concessionario sosterrà, pertanto, tutti i costi di progettazione, installazione, esecuzione, gestione e manutenzione, sia ordinaria che straordinaria, relativi agli interventi oggetto della Proposta, potendo recuperare gli investimenti effettuati esclusivamente attraverso la gestione e l'ottimizzazione dei servizi oggetto della presente Convenzione.

Il Concessionario si fa altresì carico del rischio connesso al mancato raggiungimento di un importo minimo garantito in relazione ai servizi di riscossione coattiva delle entrate tributarie ed extra-tributarie. Il Concessionario, inoltre, si fa carico del rischio connesso al mancato raggiungimento di un importo minimo garantito in relazione ai servizi di riscossione ordinaria della TARI.

#### **(ii). Il rischio di costruzione: definizione normativa e valutazione specifica**

Il rischio di costruzione è quello legato al ritardo nei tempi di consegna, al non rispetto degli standard di progetto, all'aumento dei costi, a inconvenienti di tipo tecnico e al mancato completamento del Progetto (art. 3, comma 1, lett. aaa) del Codice).

In tale categoria generale di rischio è possibile distinguere i seguenti rischi specifici:

- rischio di progettazione, connesso alla sopravvenienza di necessari interventi di modifica del progetto;
- rischio di errata valutazione dei costi e dei tempi di costruzione del sistema;
- rischio di inaffidabilità o inadeguatezza della tecnologia utilizzata.

Il concessionario si è assunto espressamente ed in via esclusiva i rischi innanzi indicati.

Il Comune risulterà indenne da qualsiasi onere connesso alla mancata realizzazione del Progetto. La convenzione prevede l'applicazione di penali automatiche nel

caso di mancato rispetto dei termini ivi previsti per lo svolgimento delle diverse attività di progettazione, esecuzione e collaudo degli apparati e dei sistemi.

**Il rischio di costruzione è posto totalmente in capo al Concessionario:** esso riguarda eventi connessi alla fase di progettazione e di realizzazione degli interventi quali, ad esempio, la ritardata consegna dell'Infrastruttura tecnologica, il mancato rispetto di standard predeterminati in relazione alle sue caratteristiche tecniche,

costi aggiuntivi di importo rilevante, defezioni tecniche, fattori esterni negativi, ivi compreso il rischio ambientale.

#### **(iii). Il rischio di domanda: definizione normativa e valutazione specifica**

**Il rischio di domanda, seppure non presente nella sua accezione tipica, è posto a carico del concessionario** perché la maggior parte dei ricavi per il concessionario discende dalle somme effettivamente incassate in esecuzione dei Servizi ad esso conferiti in conformità a quanto stabilito dall'ANAC con la Deliberazione n. 514 del 17.06.2020.

In particolare, pur non essendo configurabile un vero e proprio rischio di domanda “in senso tecnico” è chiaro che l’effettiva capacità remunerativa della Proposta è

legata in buona parte alla specifica capacità del Concessionario di erogare i servizi di recupero evasione e riscossione coattiva oggetto della Convenzione e dipende, in buona sostanza, dai flussi di ricavi che le anzidette attività saranno in grado di produrre.

**Il corrispettivo spettante al Concessionario** discende esclusivamente dalla qualità e dal volume dei servizi effettivamente erogati, essendo esclusa qualsiasi forma di corrispettivo a carico del Comune, ed è determinato sulla base delle condizioni indicate nello Schema di Contratto. Per remunerare in modo congruo gli investimenti di cui al Progetto al fine di consentire il recupero dei costi sostenuti per l’investimento e la gestione dello stesso e delle attività affidate in concessione è prevista l’applicazione di diversi aggi “a tasso variabile” calcolati in percentuale sulle somme effettivamente incassate in conseguenza delle attività affidate al Concessionario, come riportati nei punti seguenti.

#### **(iv). Il rischio di disponibilità: definizione normativa e valutazione specifica**

Il Rischio di disponibilità è quello legato alla capacità, da parte del concessionario, di erogare le prestazioni contrattuali pattuite, sia per volume che per standard di qualità previsti (art. 3, comma 1, lett. bbb) del Codice). In tale categoria generale di rischio è possibile distinguere i seguenti rischi specifici:

- d) il rischio di manutenzione straordinaria, non preventivata, derivante da una progettazione o costruzione non adeguata, con conseguente aumento dei costi;
- e) il rischio di *performance*, ovvero il rischio che i servizi erogati non siano conformi ai livelli qualitativi e quantitativi attesi, in relazione all’oggetto e alle caratteristiche del contratto, o agli standard tecnici e funzionali prestabiliti, con conseguente riduzione dei ricavi;
- f) il rischio di indisponibilità totale o parziale dei sistemi messi a disposizione del Comune o dei servizi da erogare;
- g) il rischio di obsolescenza tecnica, legato ad una più rapida obsolescenza tecnica degli impianti, incidenti sui costi di manutenzione.
- h) **Il rischio di disponibilità è posto totalmente in capo al Concessionario:** esso attiene alla fase di gestione dell’infrastruttura ed erogazione dei servizi ed è connesso ad una scadente o insufficiente gestione dell’infrastruttura nonché dei servizi ad esso affidati, a seguito della quale la qualità del servizio reso risulta inferiore ai livelli previsti nell’accordo contrattuale. Tale rischio è assegnato in capo al privato, considerato che il concedente ha il diritto di applicare delle sanzioni pecuniarie (penali) nel caso in cui i parametri prestabiliti di prestazione non vengano raggiunti nonché in funzione degli adeguamenti degli aggi per il mancato rispetto degli standard qualitativi e prestazionali come riportati al Capitolato di gestione.

Nessun onere aggiuntivo potrà essere posto a carico del Comune nel caso del verificarsi di uno dei rischi innanzi indicati. La Convenzione, fra l’altro, prevede un sistema di penali ad applicazione automatica nell’ipotesi in cui dovessero verificarsi alcuni tra gli eventi innanzi individuati, dal che consegue l’effettiva allocazione del rischio di disponibilità in capo al concessionario, in quanto idoneo ad incidere sulla gestione economico-finanziaria del Contratto, e non solo un trasferimento meramente nominale e formalistico.

Va altresì precisato che i rischi “normativo-regolamentare”, con particolare riferimento all’evento denominato “change in law”, e quello “amministrativo”, derivante dall’eventuale modifica regolamentare al sistema tributario locale, sono stati parzialmente posti a carico del Concedente, nei termini individuati nella seguente tabella. Il che è coerente con quanto stabilito dall’ANAC nelle proprie Linee Guida n. 9/2018, nonché conforme alle disposizioni di cui agli art. 180 e seguenti del D.lgs. n. 50/2016, secondo cui i rischi vanno allocati in capo ai soggetti che meglio possono gestirli, fermo restando che il cd rischio operativo vada interamente trasferito in capo all’operatore economico.

### 1. Atribuzione e Valutazione quantitativa dei rischi

La seguente tabella evidenza in modo dettagliato i rischi quantificati nella proposta indicando, oltre alla tipologia, anche la probabilità ed i maggiori costi associati ad ogni rischio. L’acronimo SW utilizzato nella tabella equivale a “software”.

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
1	costi	tutti	tutti i costi	9.170.378,04	5%	Amministrativo	Connesso alla non corretta gestione delle procedure amministrative di competenza del Comune- perdita opportunità di ottenere i risultati previsti con la proposta	2,0%	458.518,90	ridondanza ufficio amministrativo - monitoraggio costante sull’andamento gestionale	Ente		9.170,38	10; 44
2	costi	tutti	tutti i costi	9.170.378,04	5%	Amministrativo	Connesso alla non corretta gestione delle procedure amministrative e/o ai ritardi nel rilascio di eventuali autorizzazioni di competenza di enti diversi dal Concedente	2,0%	458.518,90	ridondanza ufficio amministrativo - monitoraggio costante sull’andamento gestionale	Privato	€ 9.170,38		11; 12; 30; 44
3	costi	capex	capex senza spese gara	815.062,50	5%	Amministrativo	Errori nelle procedure di gara arrecano danno indisponibilità del SW oggetto investimento	1,0%	40.753,13	verifiche costanti da parte del RUP, del DEC e del Responsabile	Ente		407,53	10; 15

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
										della Concessione				
4	costi	capex	capex senza spese gara	815.062,50	5%	Amministrativo	Errori nelle procedure di gara arrecano danno per costi sostenuti non produttivi	1,0%	40.753,13	verifiche costanti da parte del RUP, del DEC e del Responsabile della Concessione	Privato	€ 407,53		11; 15
5	entrate	maggiori entrate	maggiori entrate attese Ente	27.037.915,00	30%	Amministrativo	ritardo o diniego nel rilascio di autorizzazioni, pareri, ecc., da parte di soggetti pubblici e privati competenti	0,5%	8.111.374,50	Adeguata disciplina contrattuale: previsione di specifiche clausole di riequilibrio per rischi non allocati in capo al privato. Costante monitoraggio sull'andamento gestionale	Ente	40.556,87		10; 14; 15, 20; 27; 28; 29, 31, 32
6	ricavi	ricavi	tutti i ricavi attesi	9.170.378,04	30%	Amministrativo	ritardo o diniego nel rilascio di autorizzazioni, pareri, ecc., da parte di soggetti pubblici e privati competenti	0,5%	2.751.113,41	Adeguata disciplina contrattuale: previsione di specifiche clausole di riequilibrio per rischi non allocati in capo al privato. Costante monitoraggio sull'andamento gestionale	Privato	€ 13.755,57		11; 14; 28; 29, 31, 32

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
7	entrate	maggiori entrate	maggiori entrate attese Ente	27.037.915,00	30%	Change in law:	modifica normativa da finanza decentrata a finanza accentrata	1,0%	8.111.374,50	Adeguata disciplina contrattuale: previsione di specifiche clausole di riequilibrio per rischi non allocati in capo al privato. Costante monitoraggio sull'andamento gestionale	Ente		81.113,75	10; 14; 28; 29, 31, 32
8	entrate	minori entrate	minori entrate da riscossione coattiva	1.073.674,46	100%	Change in law:	Modifica normativa che estenda alla riscossione diretta o tramite concessionario le previsioni relative agli oneri di riscossione contenute nell'art. 17 della legge 112/99, come modificato dall'art. 1 comma 15 della Legge di Bilancio 2022, senza forme di ristoro per gli Enti creditori	10%	1.073.674,46	Monitoraggio dell'attività legislativa, di concerto con le associazioni di rappresentanza degli EE.LL. (ANCI, UPI, etc.)	Ente		107.367,45	29, 31, 32
9	ricavi	ricavi	tutti i ricavi	9.170.378,04	30%	Change in law:	modifica normativa da finanza decentrata a finanza accentrata	1,0%	2.751.113,41	Costante monitoraggio sull'andamento gestionale	Privato	€ 27.511,13		11; 14; 28; 29, 30 31, 32

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
10	costi	capex	capex senza spese gara	815.062,50	100%	Change in law:	nuova normativa che interferisce sul progetto causando Interventi di manutenzione straordinaria su HW/SW e modifiche nei presupposti o negli assunti con ripercussioni per indisponibilità SW o apparati	1%	815.062,50	Adeguata disciplina contrattuale: previsione di specifiche clausole di riequilibrio per rischi non allocati in capo al privato. Costante monitoraggio sull'andamento gestionale	Ente		8.150,63	28; 29; 31, 32, 44
11	costi	tutti	tutti i costi	12.999.613,00	100%	Change in law:	nuova normativa che interferisce sul progetto causando Interventi di manutenzione straordinaria su HW/SW e modifiche nei presupposti o negli assunti	1%	12.999.613,00	Adeguata disciplina contrattuale in merito al trasferimento del rischio operativo - previsione di specifiche clausole di riequilibrio per rischi non allocati in capo al privato. Costante monitoraggio sull'andamento gestionale	Privato	€ 129.996,13		28; 29, 30, 31, 32
12	costi	sviluppo investimenti SW	investimenti in SW	567.562,50	100%	Change in law:	passaggio da attuale sistema di finanza decentrata a finanza centralizzata (trasferimenti da Stato a Enti Locali)	1%	567.562,50	monitoraggio sull'evoluzione normativa previsione di specifiche clausole di riequilibrio per rischi non allocati	Ente		5.675,63	28;29; 31, 32, 38;39;40

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
										in capo al privato.				
13	costi	costi operativi non informatici i sviluppo investimenti	tutti i costi non informatici (censimenti ecc..) necessari per completare investimenti	213.000,00	100%	Costruzione	Maggiori costi dati dalla necessità di espletare operazioni più accurate o causati da una velocità di esecuzione prevista non compatibile con situazione contingente	10%	213.000,00	non mitigabile. Rigorosa pianificazione e monitoraggio più frequente per maggiore adattabilità previsione di specifiche clausole di riequilibrio per rischi non allocati in capo al privato	Privato	€ 21.300,00		11; 16; 20; 28; 29, 30, 31, 32
14	costi	Investimenti HW	investimenti in HW	206.500,00	100%	Costruzione	Acquisto, installazione e gestione HW a costi difforni da quelli preventivati in sede di offerta	3%	206.500,00	progettazione ed esecuzione a cura di personale con certificazioni, competenze ed esperienze nel mercato di riferimento superiore a 10 anni – Adeguata disciplina contrattuale sulla allocazione del rischio di costruzione e	Privato	€ 6.195,00		11; 12; 15, 17, 20;

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
										di disponibilità				
15	costi	sviluppo investime nti SW	investimenti in SW	567.562,50	100%	Costruzione	errata valutazione dei costi di approvvigionamento e delle attività e del lavoro necessario a sviluppare i SW, afferente al rischio di costruzione	3%	567.562,50	ricorso a listini nazionali Adeguata disciplina contrattuale sulla allocazione del rischio di costruzione e di disponibilità	Privato	€ 17.026,88		11; 12; 17, 20; 28, 29, 30
16	costi	costi operativi non informatici i sviluppo investime nti	tutti i costi non informatici (censimenti ecc..) necessari per completare investimenti	260.437,50	100%	Costruzione	Complessità operazioni superiore al previsto - Maggiori costi dati dalla necessità di espletare operazioni più accurate o causati da una velocità di esecuzione prevista non compatibile con situazione contingente	15%	260.437,50	non mitigabile. Rigorosa pianificazione e monitoraggio più frequente per maggiore adattabilità Adeguata disciplina contrattuale sulla allocazione del rischio di costruzione e	Privato	€ 39.065,63		11; 12; 27; 28; 29;30, 31, 32, 44

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
										di disponibilità					
17	costi	costi operativi non informatici sviluppo investimenti	censimenti	260.437,50	25%	Costruzione	Sopravvenienza di interventi di modifica dei censimenti e rilievi	10%	65.109,38	Costante monitoraggio sull'andamento gestionale. Adeguata disciplina contrattuale sull'allocazione del rischio di costruzione	Privato	€ 6.510,94			11; 12; 20; 22, 27, 28, 29, 30, 44
18	costi	realizzazio ne sw	somma investimenti in SW (al netto di attrezzature arredi e formazione)	567.562,50	50%	Costruzione	Errata valutazione dei tempi di costruzione - Errata valutazione dei tempi necessari per analisi funzionale e tecnica, sviluppo e collaudo, messa in produzione	20%	283.781,25	sviluppo con metodologia AGILE o con delivery più frequenti Adeguata disciplina contrattuale sull'allocazione del rischio di costruzione	Privato	€ 56.756,25			11; 12; 15; 17, 20, 22, 28, 29

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
19	costi	sviluppo investimenti sw	somma investimenti in SW (al netto di attrezzature arredi e formazione)	567.562,50	100%	Costruzione	Esecuzione opera difforme dal progetto- Realizzazione SW non soddisfacente e non adeguato sul piano normativo e le esigenze operative – funzionalità incomplete o non funzionanti	5%	567.562,50	progettazione ed esecuzione a cura di personale con certificazioni, competenze ed esperienze nel mercato di riferimento superiore a 10 anni Adeguata disciplina contrattuale sull'allocazione del rischio di costruzione	Privato	€ 28.378,13		11; 12; 15, 20; 22; 30;37
20	costi	costi sw	tutti i costi SW	567.562,50	100%	Costruzione	improvvisa accelerazione tecnologica indotta da fattori esogeni che comportano obsolescenza - Linguaggi utilizzati, Server e reti tecnologicamente superati da innovazioni informatiche sui Big Data e robotica AI ecc.	5%	567.562,50	monitoraggio innovazione tecnologica anche mediante stretto contatto con Dipartimento Ricerca e Sviluppo gruppo Eng Adeguata disciplina contrattuale sull'allocazione del rischio di costruzione e di disponibilità	Privato	€ 28.378,13		11; 12; 15, 20; 22; 28; 29, 30

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
21	costi	tutti	tutti i costi	12.999.613,00	20%	Costruzione	Indisponibilità dei sw e dei servizi connessi - Mancata attivazione dei servizi ovvero avvio dei servizi a supporto del SW nonché di riscossione e ricerca evasione in misura inadeguata con risultati inferiori alle attese e tempi di erogazione superiori a SLA dichiarati	10%	2.599.922,60	Costante monitoraggio sull'andamento gestionale.	Privato	€ 259.992,26		20, 22;28, 29; 36, 37, 44
22	costi	tecnologic i	Investimenti HW e SW	774.062,50	15%	Costruzione	Modifiche agli apparati e ai SW non imputabili al l'Ente affidante	10%	116.109,38	Costante monitoraggio sull'andamento gestionale. Adeguata disciplina contrattuale sull'allocazione del rischio di costruzione	Privato	€ 11.610,94		11; 20; 22; 27; 28, 29, 30, 34; 44
23	costi	penali	tutti i ricavi	9.170.378,04	30%	Costruzione	tempi di intervento con risoluzione superiore alle SLA concordate	0,5%	2.751.113,41	Conduzione e monitoraggio del progetto a cura di personale con certificazioni, competenze ed esperienze nel mercato di riferimento superiore a 10 anni. Adeguata disciplina contrattuale sull'allocazione	Privato	€ 13.755,57		11; 12; 28;29, 30, 31, 32, 34; 44

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
										del rischio di disponibilità				
24	ricavi	ricavi	tutti i ricavi	9.170.378,04	30%	Disponibilità	apparati non funzionanti - Indisponibilità di HW, dei SW e dei servizi connessi	1%	2.751.113,41	Costante monitoraggio sull'andamento gestionale.	Privato	€ 27.511,13	11; 12;20, 24; 28; 29, 34; 37, 44	
25	ricavi	ricavi	tutti i ricavi	9.170.378,04	30%	Disponibilità	Mancata attivazione dei servizi ovvero avvio dei servizi a supporto del SW nonché di riscossione e ricerca evasione in misura inadeguata con risultati inferiori alle attese e tempi di erogazione superiori a SLA dichiarati	0,5%	2.751.113,41	prevista l'erogazione dei servizi tecnologici da primari fornitori. Adeguata disciplina contrattuale sull'allocazione del rischio operativo.	Privato	€ 13.755,57	11; 12; 22; 23; 24; 28; 29; 34; 44	

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
26	ricavi	ricavi	aggi da recupero evasione	6.985.791,43	25%	Domanda	errata valutazione stime di recupero evasione	10%	1.746.447,86	Adeguata disciplina contrattuale: previsione di specifiche clausole di riequilibrio per rischi non allocati in capo al privato.	Privato	€ 174.644,79		11; 12; 24; 28; 29
27	ricavi	ricavi	ricavi entrate	1.073.674,46	10%	Domanda	mancato raggiungimento obiettivi di riscosso (incapacità dell'affidatario di raggiungere il risultato)	5%	107.367,45	monitoraggio quindicinale produzione e riscontri. Adeguata disciplina contrattuale sulla corretta allocazione del rischio operativo e sulla remunerazione	Privato	€ 5.368,37		11; 12; 23; 24; 28; 29; 34; 37, 44
28	costi	tutti i costi operativi	costi di esercizio non finanziari	12.184.550,81	100%	Finanziario	Maggiori costi operativi connessi a errata stima delle attività ovvero delle azioni da intraprendere per conseguire i livelli di riscossione attesi	1,0%	12.184.550,81	prevista l'erogazione dei servizi tecnologici da primari fornitori. Adeguata disciplina convenzionale per la corretta allocazione del rischio operativo	Privato	€ 121.845,51		23; 28; 29; 34; 44

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
29	ricavi	mancati ricavi	tutti i ricavi	9.170.378,04	28%	Finanziario	Mancato incasso a causa di errate valutazione dei fenomeni attesi. Erronea valutazione dei dati posti alla base dello studio per la redazione del Progetto ovvero modifica di comportamento degli utenti	5%	2.567.705,85	Adeguata disciplina contrattuale per le condizioni che giustificano la procedura di riequilibrio contrattuale.	Privato	€ 128.385,29		23; 28; 29, 34, 37,
30	costi	finanziari	importo oneri finanziari - aumento costi finanziament o (incremento saggio ecc..)	42.378,00	67%	Finanziario	Variazione dei costi di finanziamento dell'attivo circolante ovvero del capitale di funzionamento	10%	28.393,26	non mitigabile Adeguata disciplina contrattuale per le condizioni che giustificano la procedura di riequilibrio contrattuale.	Privato	€ 2.839,33		Nn
31	ricavi	ricavi	tutti i ricavi	9.170.378,04	15%	Legislativo	Modifiche di norme criteri, ovvero abrogazione degli attuali tributi ovvero sostituzione con altre entrate anche centrali	10%	1.375.556,71	non mitigabile - attenta osservazione evoluzione normativa Adeguata disciplina contrattuale per le condizioni che giustificano la procedura di riequilibrio contrattuale.	Privato	€ 137.555,67		Nn
32	costi	investime nto	capex	815.062,50	100%	Legislativo	cambio tipo di tributi	5%	815.062,50	na	Ente		40.753,13	Nn

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
33	costi	investime nto	capex	815.062,50	100%	Legislativo	passaggio da attuale sistema di finanza decentrata a finanza centralizzata (trasferimenti da Stato a Enti Locali)	1%	815.062,50	na	Ente		8.150,63	Nn
34	costi	costi sw	tutti i costi SW	567.562,50	50%	Obsolescenza	Linguaggi utilizzati, Server e reti tecnologicamente superati da innovazioni informatiche sui Big Data e robotica	20%	283.781,25	stretto contatto con Dipartimento Ricerca e Sviluppo gruppo Eng. Adeguata disciplina contrattuale per la corretta allocazione del rischio di disponibilità	Privato	€ 56.756,25		24; 30, 37,
35	costi	Tecnologi a	tutti i gli investimenti in Tecnologia	200.000,00	40%	obsolescenza tecnica:	Mutamento scenario tecnologico, nel caso di radicali innovazioni tecnologiche di parte dei sistemi a partire dal 6° anno di esercizio. previsione che interviene anche sulla durata della concessione	10%	80.000,00	Adeguata disciplina contrattuale per la corretta allocazione del rischio di disponibilità e per l'attivazione della procedura di riequilibrio	Privato	€ 8.000,00		5, 23; 24, 27, 28, 29, 31; 32
36	costi	sviluppo investime nti sw	somma investimenti in SW (al netto di attrezzature arredi e formazione)	567.562,50	25%	obsolescenza tecnica:	Tecnologia utilizzata divenuta obsoleta entro 3 anni dalla messa in produzione - Inadeguatezza o inaffidabilità della tecnologia	10%	141.890,63	utilizzo ultima tecnologia disponibile e sviluppo a moduli. Adeguata disciplina contrattuale per la corretta allocazione del	Privato	€ 14.189,06		23; 24, 27, 28, 29, 30, 31; 32

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
										rischio di disponibilità				
37	costi	manutenzi one	manutenzio ne	718.085,06	100%	obsolescenza tecnica:	Tecnologia utilizzata inaffidabile richiede interventi di manutenzione non previsti	5%	718.085,06	progettazione ed esecuzione a cura di personale con certificazioni, competenze ed esperienze nel mercato di riferimento superiore a 10 anni Adeguata disciplina contrattuale per la corretta allocazione del rischio di disponibilità	Privato	€ 35.904,25		24; 28; 29; 30, 34
38	costi	procedure riscossion e coattiva	rimborso inesigibili	404.404,67	50%	Operativo	risultati inferiori alle attese - mancato recupero spese di procedura	20%	202.202,33	non mitigabile. Adeguata disciplina contrattuale sulla corretta allocazione del rischio operativo	Privato	€ 40.440,47		23; 28; 29; 30, 34, 37

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
39	costi	costi operativi non informatici sviluppo investimenti	censimenti	260.437,50	33%	Progettazione	Errata stima degli interventi di censimento e rilievo	20%	85.944,38	Adeguata disciplina contrattuale sulla corretta allocazione del rischio di costruzione	Privato	€ 17.188,88		15;20; 28; 29
40	entrate ente	entrate	entrate da coattiva (esclusi rimborsi da debitori)	1.062.431,17	10%	Progettazione	Aumento dell'insolvenza dei soggetti passivi dei tributi per eventi economico congiunturali	5%	106.243,12	compenso a premio per l'affidatario e penali per mancato rispetto crono programma. Adeguata disciplina contrattuale sulla corretta allocazione del rischio operativo	ente		5.312,16	23; 28; 29; 31; 32
41	entrate ente	ricavi	Ricavo da aggi	9.170.378,04	100%	Progettazione	Aumento dell'insolvenza dei soggetti passivi dei tributi per eventi economico congiunturali	10%	9.170.378,04	Rigoroso rispetto tempi di emissione degli atti di riscossione coattiva per ridurre i tempi di riscossione Adeguata disciplina contrattuale sulla corretta allocazione del rischio operativo	Privato	€ 917.037,80		23; 28; 29; 31; 32

I d	Fonte	costo / ricavo connesso	dettaglio costo / ricavo connesso	importo costo o ricavo connesso	impatto (1)	Tipo di Rischio	Descrizione	Probabilità del verificarsi	Maggiori Costi / minori ricavi associati al verificarsi del rischio	Strumenti per la mitigazione del rischio	Rischio a carico di:	importo a rischio Costi (maggiori costi * probabilità)	Importo a rischio Ricavi (minori ricavi * probabilità)	art. conv.ne
42	costi	manutenzi one SW	somma investimenti in SW (al netto di attrezzature arredi e formazione)	359.042,53	25%	Progettazione	Manutenzione straordinaria - Interventi di manutenzione straordinaria sul SW da avviarsi a causa di eventi esterni – nuova normativa ecc.	10%	89.760,63	IOT manutenzione predittiva. Adeguata disciplina contrattuale sulla corretta allocazione del rischio di disponibilità	Privato	€ 8.976,06		24; 28; 29,30
43	costi	Capex	Capex no spese gara	815.062,50	25%	Progettazione	Sopravvenienza di interventi di modifica del progetto	20%	203.765,63	sviluppo con metodologia AGILE o con delivery più frequenti. Adeguata disciplina contrattuale sulla corretta allocazione del rischio operativo.	Privato	€ 40.753,13		24; 28; 29,30

Totale rischi Privato € 2.420.962,00

Totale rischi trattenuti Ente € 297.487,75

## 2. Conclusioni

### Elementi sintetici di *value for money*

La matrice dei rischi individua con puntualità le principali categorie di rischio oggetto di analisi della Proposta in esame. I rischi presi in considerazione sono i seguenti:

- (i) Rischio operativo
- (ii) Rischio di costruzione
- (iii) Rischio di domanda
- (iv) Rischio di disponibilità

All'interno di ciascuna classe di rischio sono state poi articolate differenti fattispecie, definendone i contenuti ed individuandone l'allocazione tra soggetto pubblico e operatore economico privato